



Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

Rectoría en Gestión y Desarrollo de las Personas
2018

Índice

Presentación	3
I. ¿Qué es la Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo?	6
II. Principios Orientadores	8
III. Propuesta de Protocolo de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo.....	9
IV. Anexos.....	13
Anexo N°1. En torno a la Conciliación	13
Anexo N°2. Encuesta Condiciones organizacionales para la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo	18
Anexo N°3. Ejemplos de indicadores de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo	22
Anexo N°4. Recomendaciones para desarrollar un Protocolo de Conciliación.....	25

Nota: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar -en la mayor parte de los casos- el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Presentación

Los desafíos actuales de la administración pública exigen contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública más compleja y acorde a los actuales tiempos. En este contexto, el Servicio Civil tiene por finalidad fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos públicos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de la ciudadanía.

Es así que uno de los principales desafíos es alinear condiciones laborales, desempeño y necesidades estratégicas de las instituciones. Ello, con el propósito de aumentar la calidad de los bienes y servicios que se brinda a la ciudadanía. En tal sentido, los distintos subsistemas de personas, como; -Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño, Formación y Desarrollo, Desarrollo Organizacional, Egreso, entre otros- aspiran a cumplir con este desafío, gestionando el desempeño de la persona en su ciclo de vida laboral y colectivo de la organización.

Por su parte, la ley N° 19.882 y su posterior perfeccionamiento a través de la ley N° 20.955 del año 2016, otorga al Servicio Civil la facultad de impartir normas de aplicación general en relación a diversas materias de gestión y desarrollo de personas, para los ministerios y sus servicios dependientes, velar por el cumplimiento de las normas que imparta y solicitar información a las instituciones públicas sobre estas materias, e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre los incumplimientos; todo con la finalidad de avanzar hacia un nivel estratégico en estos ámbitos.

En ese contexto, las normas impartidas relativas al cumplimiento de estándares en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, tiene por finalidad “Potenciar a los servicios públicos para que desarrollen acciones que promuevan ambientes laborales saludables, de mutuo respeto y no discriminación, propendiendo a mejorar los grados de satisfacción, la calidad de vida laboral y el bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de aumentar la productividad, cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía¹”.

A partir del escenario descrito, se busca desarrollar acciones para mejorar los procesos de ingreso, inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, desarrollo, egreso, capacitación y movilidad de las personas que trabajan en y para cada institución, de modo que existan prácticas, en el ámbito del desarrollo de personas, adecuadas a los desafíos de un empleo público decente, de calidad y homogéneos para todos los servicios públicos. En este contexto, las Normas de

¹ Título VII “Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral”, Artículo 39° al 47°, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882.

Aplicación General impartidas en materias de gestión y desarrollo de las personas, en específico, señaladas en el título VII sobre el Cumplimiento de Estándares en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, señala entre otros, lo siguiente:

- Los Servicios Públicos, deberán **desarrollar un Programa de Calidad de Vida Laboral**, con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los funcionarios en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía. Este programa deberá abordar aspectos o acciones a nivel individual de los funcionarios, del ambiente de trabajo y de la organización.
- Los Servicios Públicos deberán **realizar evaluaciones regulares del estado de los ambientes laborales**, mediante instrumentos que de acuerdo a la normativa vigente y las necesidades específicas, permitan tener evidencia para generar acciones de promoción, resguardo y mejoramiento de las condiciones y ambientes de trabajo para los funcionarios. Asimismo, **deberán implementar programas o planes de intervención** para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas. Las acciones desarrolladas en este ámbito, **deberán garantizar la participación de los funcionarios y sus Asociaciones**.
- Los Servicios Públicos deberán **elaborar y aplicar un protocolo de conciliación**, para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios, que consideren, entre otros, las características de la organización del trabajo, de sus personas y principales tensiones conciliatorias. Para elaborar este protocolo, los servicios **deberán realizar diagnósticos** que evidencien sus necesidades particulares y tensiones conciliatorias, según datos sociodemográficos de la organización.
- Los Servicios Públicos deberán **elaborar, aplicar y difundir, un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual**, teniendo presente la normativa vigente. Adicionalmente, deberán **elaborar y desarrollar planes anuales de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual**, para promover el buen trato, ambientes laborales saludables y respeto a la dignidad de las personas, considerando acciones de difusión, sensibilización, formación y monitoreo, entre otras.
- El Programa de Calidad de Vida Laboral, el Protocolo de Conciliación, el Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y el plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual; deberán ser **formalizados** a través de Resolución exenta o decreto, según corresponda.
- Los Servicios Públicos, deberán **definir y generar mecanismos de evaluación y actualización** de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e

investigación, del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual.

- Los Servicios Públicos deberán **reportar anualmente** a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en enero de cada año, las acciones realizadas respecto de la ejecución de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, de acuerdo a formato establecido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En este contexto, el presente documento es una actualización de las orientaciones ya entregadas por parte del Servicio Civil en materia de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo², considerando las normas impartidas recientemente y para contribuir a contar con Buenas Prácticas Laborales en estos ámbitos en los servicios públicos, a partir de un conjunto de acciones que aborden eficazmente las tensiones conciliatorias al interior de cada institución.

² Documento "Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo", Servicio Civil, 2016.

I. ¿Qué es la Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo?³

Este apartado tiene por objetivo presentar una visión amplia de la noción de conciliación en las instituciones, evitando los riesgos de un enfoque reduccionista, que deje fuera del contexto de análisis, cuestiones que puedan resultar cruciales para la comprensión y diseño de políticas públicas y privadas en torno al tema.

La noción de conciliación hace referencia al acto de conciliar: “converger, buscar semejanzas, proteger intereses o evitar/desistir de un pleito”⁴. Esta noción ha sido utilizada principalmente por el derecho, donde es comprendida como la “comparecencia de las partes desavenidas ante un juez, para ver si pueden avenirse y excusar el litigio”⁵. Y es este uso del término el que goza de mayor instalación, y de algún modo, modela el sentido del concepto cuando es utilizado en otros contextos.

La conciliación de la que se habla no implica la comparecencia de las partes ante un tercero, más que dos partes en conflicto, en este caso es una sola persona la que transita entre sus espacios privados y laborales, tratando de equilibrar las demandas de fracciones del mundo no coordinadas entre sí. Por eso se habla de tensiones conciliatorias.

Desde esta mirada, cuando se habla de conciliación no se debe limitar sólo al mundo del trabajo, hay otros elementos de la vida pública y privada que merecen ser considerados, como por ejemplo: los horarios de atención de los servicios, horarios escolares, tiempos de traslado, tiempo libre, entre otros.

Como se ilustra en el diagrama n° 1, cada una de las esferas da cuenta de un tiempo propio o específico, no reductible a los intereses de otro tiempo: por ejemplo, el tiempo de libre disposición es altamente estimado, debido a que las experiencias individuales de realización, satisfacción y felicidad, son cada vez más valoradas y relevadas por las personas.

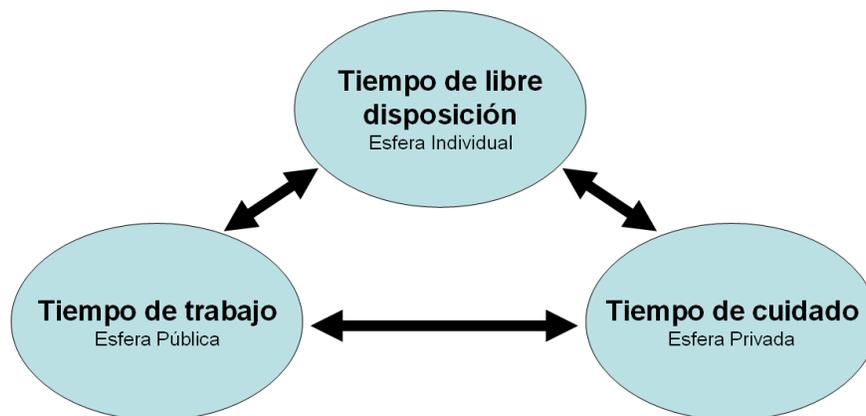
Este es el motivo por el cual utilizamos el concepto de “Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”, el que se asume no sólo referido a la relación trabajo - familia, sino que también incluye a la persona y su subjetividad.

³ Desarrollo realizado a partir de las orientaciones del Servicio Civil entregadas en documento “Buenas Prácticas Laborales (BPL) Conciliación vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos”, [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/“Buenas Prácticas Laborales \(BPL\) Conciliación vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos”](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/“Buenas Prácticas Laborales (BPL) Conciliación vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos”).

⁴ Diccionario de la Real Academia Española, <http://www.rae.es/rae.html>

⁵ Ídem.

DIAGRAMA Nº 1
Los tiempos a conciliar



Servicio Civil 2012

Para avanzar en esta materia, se requiere de medidas o acciones que consideren un empleo sin discriminación, inclusivo y con condiciones de trabajo dignas, que mejoren y desarrollen servicios de apoyo a las tareas de cuidado de niños, ancianos y personas dependientes, permitiendo coordinar los tiempos públicos y privados con los horarios laborales, escolares, de salud y otros.

Fundamental para el logro de este propósito, es que se hace necesario contar con una conciliación con corresponsabilidad, donde las tareas de cuidado sean compartidas entre hombres y mujeres, pero también entre el Estado, el mercado y las familias, así como la sociedad en general.

Las políticas y legislación que consideran la corresponsabilidad, contribuyen a la generación de un trabajo decente, a la reducción de las desigualdades socioeconómicas, a promover la equidad de género y a mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo.

Entenderemos entonces por Conciliación de la vida personal, familiar y laboral, como la búsqueda del equilibrio entre éstos diversos ámbitos, tanto por mujeres y hombres, mediante medidas y acciones que buscan introducir igualdad de oportunidades en el empleo y cubrir necesidades de atención del funcionario y su familia.

Al contar con prácticas y acciones conciliatorias en las instituciones públicas se logra reconocer que existen distintas realidades individuales que se deben enfrentar y conciliar, para cumplir adecuadamente tanto el rol laboral como el personal y/o familiar, fomentando el respeto al funcionario y al rol que desempeña.

II. Principios Orientadores

El Protocolo de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, debe permitir a los servicios públicos reconocer las medidas conciliatorias ya adoptadas y promover la discusión y el análisis de las tensiones conciliatorias existentes en la institución, con el fin de generar nuevas acciones que permitan avanzar en la corresponsabilidad entre mujeres y hombres.

Dicho trabajo debe considerar en su desarrollo al menos los siguientes principios:

- **Igualdad de oportunidades y no discriminación:** Ello implica entender las acciones y medidas conciliatorias como la promoción de la igualdad de oportunidades y no discriminación tanto para hombres como mujeres, considerando la importancia de cada una de las esferas de la vida personal, privada y pública en que se desarrollan las personas.
- **Equidad:** Si bien este principio se puede equipar al anterior, las acciones y medidas que procuren una mayor equidad, deben promover un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y personal, en base a lo que es justo y no una mera cuestión de proporcionalidad.
- **Revalorización de la función pública:** Bajo este principio se busca generar buenas prácticas en desarrollo de personas, con el objeto de garantizar en los servidores públicos la posesión de atributos tales como el mérito, eficacia en el desempeño de su función, innovación, responsabilidad, probidad y adhesión a los principios y valores de la democracia – tal como lo indica la Carta Iberoamericana de la Función Pública-, con el objetivo de contar con servidores públicos comprometidos, con espacios de desarrollo y empleabilidad, motivados y que ejercen la función pública de cara a la ciudadanía⁶.

⁶ Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. Santiago, enero de 2015.

III. Propuesta de Protocolo de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

Un protocolo es un documento que establece en forma específica una serie de acciones que se deben realizar ante ciertas situaciones y que podrá ser medido, mejorado y auditado para determinar su concordancia o no con los objetivos buscados. Debe ser de conocimiento público, por lo que debe considerarse su socialización en todo el servicio, mediante todos los medios de difusión disponibles.

Al momento de diseñar el Protocolo de Conciliación, se deberán considerar los siguientes elementos, teniendo presente los principios y orientaciones emanados por el Servicio Civil en la materia:

- a. **Compromiso directivo:** El Protocolo de Conciliación debe contener al menos en un primer apartado, la declaración de la institución o compromiso directivo de trabajar en torno al desarrollo de acciones frente a las tensiones existentes.

Para que el Protocolo de Conciliación sea adecuadamente promovido y aplicado en cada servicio público, se hace necesario que éste cuente con un respaldo institucional, lo que debe lograrse tanto por la validación (diagnóstico) y participación de los funcionarios en su elaboración; como también, mediante la aprobación y legitimización por parte del jefe de servicio, y demás jefaturas.

- b. **Objetivo:** Se deben establecer los objetivos del programa o procedimiento, como por ejemplo:

Entregar orientaciones que faciliten a los funcionarios la comprensión del concepto de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, así como también, establecer la estandarización de la aplicación de las acciones y prácticas relacionadas.

- c. **Alcance o cobertura:** Indicar a quiénes aplica el procedimiento o programa de conciliación. Por ejemplo: Aplica a todos los funcionarios del servicio público, independiente de su situación contractual.
- d. **Normativa aplicable:** Se deben mencionar las normativas y orientaciones vigentes que inciden en el proceso⁷.

⁷ Algunas normativas a considerar:

- Constitución Política de la República de Chile, artículo 1° (inciso segundo y cuarto) y artículo 5°, inciso segundo.
- Ley N°18.834 del Estatuto Administrativo (DFL 29), artículos 89° y 190°; artículo 104 bis.
- Código del Trabajo, artículo 66° (incisos primero y segundo) y artículo 195° (inciso primero y segundo)
- Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, párrafo decimocuarto del preámbulo.

- e. **Responsables:** Corresponde a la identificación de la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del procedimiento, actividad o tarea específica del mismo. Considerando a la Dirección, Equipo Directivo, Unidad de Desarrollo de Personas, Asociación de Funcionarios, entre otros.
- f. **Definiciones:** Se precisa definir los principales conceptos a considerar en el protocolo o procedimiento, que permitan la comprensión del Protocolo de Conciliación, por ejemplo:
- **Corresponsabilidad:** Distribución equitativa entre hombres y mujeres de las tareas y responsabilidades de cuidado de la esfera privada; incluyendo dentro de las mismas el cuidado personal, del hogar, de los hijos, ancianos y cualquier otra persona dependiente, que requiera de asistencia para sostener su modo de vida.
 - **Medidas y acciones de Conciliación:** Iniciativas adoptadas por las organizaciones o servicios, destinadas a crear las condiciones para que sus funcionarios puedan desarrollar de forma óptima las distintas actividades y/o responsabilidades de su vida personal, familiar y laboral.
- g. **Actividades:** Consisten en las acciones, tareas o gestiones necesarias a desarrollar de modo de asegurar la realización del procedimiento o protocolo. En este caso, se sugiere la elaboración de un diagnóstico en torno a las tensiones conciliatorias existentes en el servicio, el establecimiento de un plan de trabajo y de indicadores de gestión, en torno a los cuales, definir las actividades y prácticas en que la organización puede trabajar para contribuir al equilibrio y armonía de la vida laboral, familiar y personal de sus colaboradores y que pueden agruparse, por ejemplo, en alguna de las siguientes dimensiones:
- Flexibilidad Laboral.
 - Ayuda a la Maternidad y Paternidad.
 - Acciones de apoyo económico.
 - Integración Familiar.
 - Desarrollo Personal.

– Convenio OIT N° 156 – sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Párrafo décimo primero del preámbulo, artículo 1°, N° 1 y artículo 3°, N° 1.
– Código de Buenas Prácticas Laborales (2006).
– Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (2015).
Para mayor información, ver documento “Buenas Prácticas Laborales (BPL) Conciliación vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos”, Servicio Civil, diciembre 2010.

Al respecto se sugiere considerar al menos las siguientes etapas:

1. Diagnóstico inicial.

Se sugiere realizar un diagnóstico con la finalidad de conocer cuál es la percepción de los funcionarios y la organización en materia de tensiones conciliatorias⁸. De esta forma, se obtiene información relevante en torno a las principales tensiones existentes y a partir de ellas, es posible definir un plan de trabajo e indicadores de gestión.

Los principales alcances que se buscan con este diagnóstico son:

- Conocer si la organización está sensibilizada respecto al tema.
- Cuáles son los factores que dificultan o facilitan las prácticas conciliatorias.
- Cuál es el nivel de apoyo y responsabilidad de las jefaturas frente al tema.
- Si las prácticas, hábitos y costumbres laborales corresponden a una cultura que incentiva o frena la conciliación.
- Revisar los indicadores de conciliación factibles de medir en la organización.

2. Definición de un plan de trabajo e indicadores de acuerdo a la particularidad del servicio.

Obtenidos los resultados del diagnóstico, se deberá definir un plan de trabajo que contemple, entre otros, los indicadores según los resultados obtenidos en cada institución. Se sugiere al menos, incorporar tres (3) tipos de tensiones conciliatorias que son referidas como las “más frecuentes y relevantes”.

3. Seguimiento a indicadores.

Se debe realizar seguimiento a los indicadores definidos y señalar la frecuencia de actualización, la unidad de medición y la definición del indicador. Para el seguimiento se propone al menos realizarlo luego de seis (6) meses, de manera de poder dar tiempo a cambios y comportamientos propios del indicador en el servicio. Es importante que se defina un responsable del seguimiento de estos indicadores y que sea quien registre la información y realice el monitoreo de los mismos.

4. Evaluación y propuestas de continuidad.

Luego del término del seguimiento es necesario evaluar el comportamiento de los indicadores y desde ahí realizar un análisis y propuestas de continuidad y mejora.

Algunos de los factores evaluados podrían ser los siguientes:

- El grado de satisfacción de los funcionarios con los beneficios obtenidos.
- El uso de los programas considerando disponibilidad (niveles de acceso) y utilización (frecuencia de uso).

⁸ Se sugiere utilizar para el diagnóstico inicial, la encuesta contenida en anexo N° 2 del presente documento.

- Evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores de conciliación y resultados globales.

En el desarrollo de la evaluación es importante considerar el establecimiento de un equipo de control definido con anterioridad, y que se realicen por ejemplo, foros de discusión o mesas de trabajo con el propósito de contribuir a la evaluación los indicadores.

Luego de la evaluación es importante definir cuáles serán las propuestas de continuidad y de mejoras para las tensiones conciliatorias persistentes y desde ahí, definir un calendario de acciones para desarrollar la implementación de las mejoras identificadas.

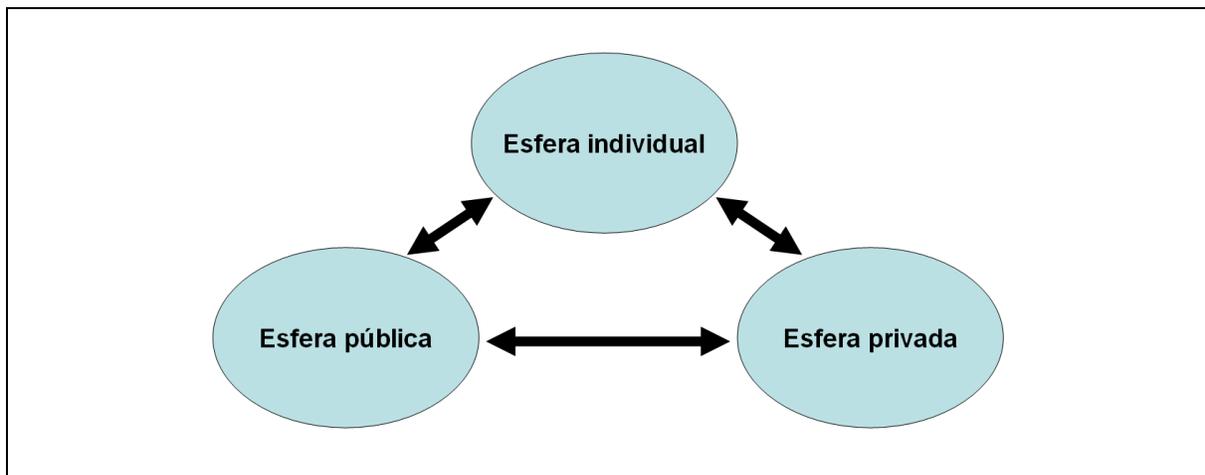
- h. Formatos e instructivos:** Consignar los documentos en los que se basa la información generada durante el desarrollo de las actividades del Protocolo, así como de aquellos instrumentos que definen su desarrollo y en los que se registra su realización.

IV. Anexos

Anexo N°1. En torno a la Conciliación

Al revisar variada literatura e investigaciones desarrolladas respecto⁹ a la Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, es posible advertir que las políticas de uso del tiempo o políticas conciliatorias, vienen a intentar articular las demandas que surgen, descoordinadamente, desde tres (3) esferas de la vida, que pueden esquematizarse del siguiente modo:

Diagrama N° 2
Los tiempos a conciliar



Como es de suponer, estas tres (3) dimensiones de la vida además han estado expuestas a una serie de transformaciones recientes, las que enunciaremos breve y parcialmente, sólo con fines esquemáticos, para facilitar la comprensión de las actuales tensiones conciliatorias:

Cambios experimentados en la Esfera Pública:

- Crecimiento del empleo femenino.
Una de las transformaciones más significativas de las últimas décadas es la mayor participación de la mujer en el mercado laboral. “Todas las fuentes estadísticas coinciden en señalar que las mujeres han intensificado su vínculo con el mercado laboral desde mediados de los años ochenta. De acuerdo a los datos de las Encuestas CASEN, la participación laboral de la mujer (15 a 60 años) se incrementó desde un 32% a un 49% entre 1987 y 2006, mientras que la encuesta de empleo del INE reporta un incremento desde 38% a 47% en el período de

⁹ Se recomienda revisar: “Desarrollo Humanos en Chile”, 2010, PNUD; “Los sindicatos ante la conciliación de la vida laboral y familiar – personal”, 2007, Universidad Autónoma de Barcelona.

1996 a 2008¹⁰. Este fenómeno se ha mantenido hasta la actualidad, alcanzando el año 2017 el 49,1%¹¹.

- Cambios en la organización del trabajo.
Las transformaciones globales del mundo del trabajo (tecnológicas, económicas, sociales) han implicado, a modo general, la intensificación, extensión de las jornadas, y en términos generales, precarización de las condiciones laborales.¹² Mientras una fracción muy menor de la población mundial efectivamente se globaliza, el grueso de los habitantes se localizan en torno a los polos de desarrollo cercanos a la espera de algún empleo, los cuales, son cada vez más atípicos y suelen estar excluidos de las políticas de protección social.

Por otra parte, el mundo laboral en un ambiente globalizado, caracterizado por los tratados de libre comercio, por las exigencias de nuevos estándares en los bienes y servicios, con organizaciones expuestas a medios masivos de comunicación, ha implicado importantes cambios en la organización del trabajo que podría caracterizarse con la irrupción de los “modelos de calidad”.

Cambios experimentados en la Esfera Privada:

- Cambios en la distribución del trabajo doméstico.
El cambio principal se refiere al aumento en la destinación de tiempo por parte de las mujeres al desarrollo de actividades remuneradas, principalmente fuera del hogar. Esto, que ha venido acompañado de una baja mundial en el promedio de horas de jornada de los hombres, no ha implicado en ningún caso la redistribución de las tareas reproductivas no remuneradas o trabajo doméstico, con la consiguiente sobrecarga y desgaste de las mujeres trabajadoras en la modernidad, quienes cargan en mayor medida los costos de una estructura social descoordinada.
- Cambios en la demografía y conformación de los hogares.
Los cambios demográficos ocurridos en Chile en las últimas décadas por cierto que impactan y son impactados por la organización del trabajo. El modelo familiar tradicional en torno al cual se organizaba el trabajo productivo y reproductivo, ya no tiene la estandarización de antaño y hoy las nuevas conformaciones familiares (hogares a cargo de mujeres, familias con dos salarios, padres solteros, aumento de expectativas de vida que obliga a hacerse cargo de padres adultos mayores, etc.) hacen necesario repensar el modo como los tiempos de la vida y el trabajo se coordinan entre sí.

¹⁰ Desarrollo Humano en Chile 2010. Género: Los Desafíos de la Igualdad. Marzo 2010. Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo. Pág. 117

¹¹ Encuesta Nacional de Empleo (ENE), Resultados Situación de Fuerza de Trabajo, trimestre sep-oct-nov 2017, <http://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene>

¹² Elisa Ansoleaga de la Universidad Diego Portales en el panel: Conciliación Vida y Trabajo, IV Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, noviembre de 2009.

Cambios experimentados en la Esfera Individual:

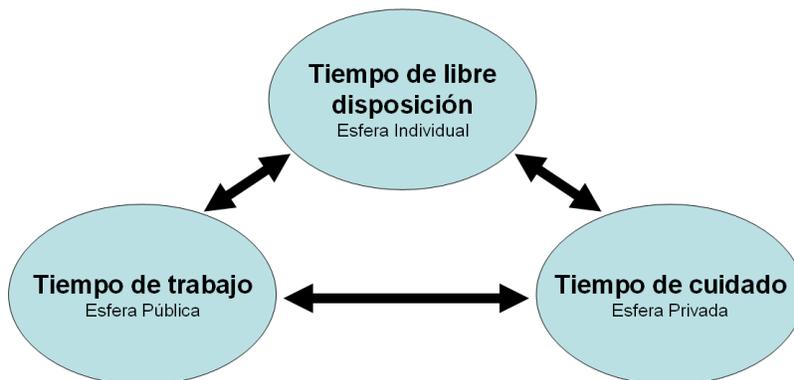
Como se señaló, esta es la esfera vital más reciente de las mencionadas, y pese a ello, su breve historia ya da cuenta de importantes transformaciones ocurridas principalmente a lo largo del último siglo. Una de ellas es al aumento generalizado de los años de escolaridad y/o estudio, especialmente de las mujeres, lo cual, ha impactado sobre los proyectos de vida de las mismas, haciendo que su identidad laboral cobre gran relevancia a la hora de la realización personal.

Pero esta emergente centralidad de la identidad laboral de las mujeres, convive con necesidades económicas, pero también de cuidado, de afecto, de trabajo doméstico y de enlace, todo lo cual, presenta un desafío mayor para las posibilidades de realización personal. Seguramente, para nadie será ajena la experiencia subjetiva del individuo moderno que ve cómo su propio tiempo – aquel de libre disposición – ha sido colonizado por lógicas productivas y es utilizado hoy en día como un “espacio de descanso desesperado”¹³, como única fórmula de adaptación.

Todas estas transformaciones tensionan a las personas y su entorno, haciendo que el tránsito entre las esferas pública, privada e individual, resulte muchas veces costoso para el equilibrio biopsíquico y social de las personas.

Cada una de las tres (3) esferas señaladas da cuenta de un tiempo propio o específico, no reductible a los intereses de otro tiempo. Nos referimos a:

Diagrama Nº 3
Tiempos e intereses a conciliar



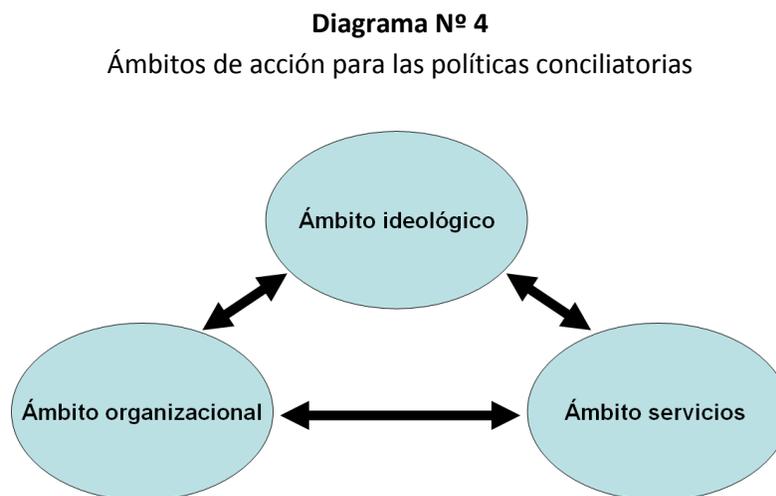
¹³ Compatibilidad entre vida laboral y vida familiar. Experiencias y políticas. Sur Consultores, 1998.

A partir de este esquema es posible explicar por qué el Servicio Civil no ha utilizado el concepto de “familia” como apellido único de la conciliación en sus actividades realizadas al respecto con la Administración Central del Estado. Como se podrá advertir, a través del análisis simple de la propia vida, las tareas “domésticas y de enlace” que caracterizan el quehacer familiar, tan sólo agotan el “tiempo de cuidado” propio de la esfera privada.

Como su nombre lo dice, éste es el tiempo que dedicamos al cuidado personal, de nuestros hogares, de nuestros hijos, ancianos y cualquier otra persona dependiente, que requiera de nuestra asistencia para sostener su modo de vida.

Reducir la conciliación al encuentro del trabajo y la familia deja al individuo y su subjetividad completamente excluido de las medidas y/o políticas que puedan impulsarse. El tiempo de libre disposición goza de gran plusvalía, precisamente porque las experiencias subjetivas de realización, satisfacción y felicidad, son valores cada vez más determinantes para el individuo moderno, quien de modo legítimo, exige estar al centro de la nueva comprensión de lo social.

Por último, y coherentemente con los esquemas utilizados hasta el momento, también son tres (3) los ámbitos de acción en los cuales el Estado está llamado participar:



El ámbito ideológico¹⁴ da cuenta del uso del tiempo de libre disposición y de la necesidad de asumir tareas redistributivas del mismo entre hombres y mujeres. Los Estados debiesen impulsar políticas de equidad y no discriminación que tiendan a involucrar a los hombres en las tareas reproductivas no remuneradas propias del hogar, lo que se conoce como corresponsabilidad, ya que todas las transformaciones en el mundo del trabajo no han ido acompañadas por cambios significativos en la distribución de las actividades de crianza, cuidado de adultos mayores y

¹⁴ Ideología: conjunto de ideas fundamentales que caracteriza el pensamiento de una persona, colectividad o época, de un movimiento cultural, religioso o político, etc. RAE <http://www.rae.es/rae.html>

enfermos, como de la multiplicidad de tareas domésticas, todas ellas necesarias para desarrollar la vida cotidiana.

En relación al ámbito servicios, por ejemplo, se requeriría ampliar, mejorar y crear nuevos servicios de apoyo a las tareas de cuidado de niños, ancianos y personas dependientes, así como coordinar los tiempos de los demás servicios públicos y privados con los horarios laborales, escolares y otros. En fin, el desafío es diseñar un modelo de sociedad que considere que el individuo – su actor principal – es una entidad sólida, no virtual, que sufre a diario la tensión de hacer continuo lo discontinuo.

En relación al ámbito organizacional, por ejemplo, se precisaría profundizar la incorporación de la noción de personas en reemplazo del concepto tradicional de “recurso humano”, y coherentemente con ello, revisar la actual organización del trabajo.

Anexo N°2. Encuesta Condiciones organizacionales para la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo¹⁵

INFORMACION GENERAL

(Estos aspectos corresponden al nivel de segmentación de la muestra que se defina, pudiendo agregar los que se estimen convenientes para un buen desarrollo del estudio)

Sexo:

Edad:

Unidad:

“Entenderemos por la Conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la búsqueda del equilibrio entre estos diversos ámbitos, tanto por mujeres y hombres, mediante medidas y acciones que buscan introducir igualdad de oportunidades en el empleo y cubrir necesidades de atención del funcionario y su familia”.

Indíquenos el grado de acuerdo o desacuerdo que tiene con las siguientes afirmaciones (marque con una "X" la respuesta escogida para cada afirmación).

1. En mi servicio, la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo es un tema instalado y conocido entre jefaturas y funcionarios.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

2. Las jefaturas de mi servicio están comprometidas con la superación de las dificultades de conciliación de sus funcionarias.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

3. Mi servicio dispone recursos para la superación de las dificultades de conciliación.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

4. El servicio cuenta con antecedentes sociodemográficos detallados de sus funcionarios (como n° de cargas, sexo y edad de las cargas, sistema provisional u otros).

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

¹⁵ Elaboración propia; www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Documento de Orientaciones para la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos.

5. El servicio conoce cuáles son las necesidades personales y sociales de sus funcionarios.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

6. El servicio cuenta con prácticas de conciliación aunque no estén organizadas en una política.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

7. El servicio cuenta con un Protocolo o Política de Conciliación.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

8. Los Directivos del servicio dan muestras concretas de compromiso con este tema y actúan de modo coherente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

9. En mi servicio se valora o es bien visto que las personas se queden trabajando más horas de las contratadas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

10. En mi servicio se valora o es bien visto que las personas trabajen las horas contratadas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	No se o no respondo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

11. Ubique a su servicio en uno de estos cuatro (4) estados de desarrollo posibles en materia de Conciliación (marque con una "X" en el estado correspondiente).

	1. Su servicio carece de políticas y prácticas de conciliación.
	2. Su servicio ha desarrollado algunas prácticas, pero son de corto alcance.
	3. Su servicio cuenta con políticas y aplica prácticas de trabajo que procuran conciliación.
	4. Su servicio cuenta efectivamente con una cultura organizacional que concilia vida y trabajo.

En los siguientes cuadros encontrará una lista de 11 posibles tensiones conciliatorias.¹⁶

- CUADRO 1: Díganos cuáles de estas tensiones conciliatorias son más frecuentes, para ello asígneles un número a cada una de ellas, considerando que 1 es más frecuente y 11 es menos frecuente.

Tensiones Conciliatorias		Enumerar según frecuencia
1	Jornadas de trabajo extensas que no dan tiempo a la vida personal y/o familiar.	
2	Cumplimiento de horarios rígidos de inicio y fin de jornada.	
3	Dificultades para hacer uso de feriados legales.	
4	Dificultades para hacer uso de permisos administrativos.	
5	Dificultades para hacer uso de permiso sin goce de remuneraciones.	
6	Dificultades para hacer uso de permisos de amamantamiento.	
7	Dificultades para hacer uso del postnatal masculino.	
8	Cuidado de personas adultas enfermas que han perdido su autonomía.	
9	Cuidado de hijos pequeños.	
10	Insuficiencia del permiso postnatal.	
11	Actividades de capacitación realizadas fuera de jornada laboral.	

¹⁶ El Servicio Civil, ha ido analizando los resultados de la encuesta y según experiencia, recomienda considerar además, las siguientes tensiones conciliatorias:

- Insuficiencia en entrega de ayuda económica o bono por matrimonio, natalidad o defunción de un familiar.
- Insuficiencia en entrega de ayuda económica o fondos concursables para capacitación o estudios de uso personal de funcionarios.
- Insuficiencia en entrega de orientación y/o asesoría psicológica para uso personal de funcionarios (programa de prevención o apoyo en drogadicción, alcoholismo u otros).
- Dificultad para hacer uso de permiso para uso personal de funcionarios (trámites personales, capacitación, estudios, médicos u otros).
- Insuficiencia en la promoción o dificultad para hacer uso de permisos legales por matrimonio, nacimiento o muerte de un familiar.
- Inexistencia de Seguro médico complementario para funcionarios y sus cargas.
- Dificultad para el acceso o pago del servicio de sala cuna.
- Dificultad para la entrega del subsidio del jardín infantil para madres y/o padres.
- Insuficiencia en entrega de orientación y/o asesoría psicológica para padres/madres (para el cuidado, apoyo y dificultades en la crianza).
- Dificultad para hacer uso de permiso para trámites y cuidado de hijos (trámites, cuidados, estudios, médicos u otros).
- Insuficiencia en la promoción o dificultad para hacer uso como madre del permiso postnatal parental.
- Insuficiencia en la promoción o dificultad para hacer uso como padre del permiso postnatal parental.
- Dificultad para hacer uso de permiso de alimentación (lactancia).
- Inexistencia o insuficiencia en entrega de ayuda económica, bono escolar o becas de estudio para hijos de funcionarios.
- Inexistencia o insuficiencia de lugares propios -o convenios- de recreación, deportivos, culturales y vacacionales para funcionarios y sus cargas.

El Servicio Civil, deberá realizar una nueva aplicación de la consulta, considerando las tensiones mencionadas y según resultados realizar una nueva estandarización del instrumento en cuestión.

- CUADRO 2: Díganos cuáles de estas tensiones conciliatorias tienen un mayor impacto o son más relevantes para quienes las experimentan, para ello asígneles un número a cada una de ellas, considerando que 1 es más frecuente y 11 es menos frecuente.

Tensiones Conciliatorias		Enumerar según impacto o relevancia
1	Jornadas de trabajo extensas que no dan tiempo a la vida personal y/o familiar.	
2	Cumplimiento de horarios rígidos de inicio y fin de jornada.	
3	Dificultades para hacer uso de feriados legales.	
4	Dificultades para hacer uso de permisos administrativos.	
5	Dificultades para hacer uso de permiso sin goce de remuneraciones.	
6	Dificultades para hacer uso de permisos de amamantamiento.	
7	Dificultades para hacer uso del postnatal masculino.	
8	Cuidado de personas adultas enfermas que han perdido su autonomía.	
9	Cuidado de hijos pequeños.	
10	Insuficiencia del permiso postnatal.	
11	Actividades de capacitación realizadas fuera de jornada laboral.	

Muchas gracias por su colaboración

Anexo N°3. Ejemplos de indicadores de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

Los siguientes ejemplos de indicadores cubren los tres (3) tipos de tensiones conciliatorias “más frecuentes y relevantes” en el empleo público, según las percepciones de las jefaturas de personas descritas en el “Documento de Orientaciones para la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos”¹⁷, tales son:

1. Actividades de capacitación.
2. Permiso postnatal extendido.
3. Permiso postnatal parental.
4. Flexibilidad horaria - cobertura.
5. Horas extras.
6. Horas extraordinarias compensadas.
7. Uso del permiso de alimentación.

Indicador de Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo		Ficha N°1	
Objetivo estratégico:	Cuantificar las actividades de capacitación que se realizan fuera de la jornada laboral.		
Nombre Indicador:	Actividades de capacitación.		
Frecuencia de actualización:	Semestral	Unidad de medición:	Porcentaje
Intención del indicador:	Intencionar que toda actividad de capacitación se programe y realice siempre dentro de la jornada laboral.		
Definición del indicador:	$(N^{\circ} \text{ de actividades de capacitación realizadas fuera de jornada en el periodo} \times 100) / N^{\circ} \text{ de actividades de capacitación realizadas en el periodo.}$		

Indicador de Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo		Ficha N°2	
Objetivo estratégico:	Cuantificar el uso del beneficio de postnatal extendido.		
Nombre Indicador:	Permiso postnatal extendido.		
Frecuencia de actualización:	Semestral.	Unidad de medición:	Porcentaje.
Intención del indicador:	Promover el uso de los derechos parentales.		
Definición del indicador:	$(N^{\circ} \text{ de permisos postnatales extendidos entregados en el periodo} \times 100) / N^{\circ} \text{ de permisos postnatales entregados en el periodo.}$		

¹⁷ <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Documento de Orientaciones para la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos>

Indicador de Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo			Ficha N°3
Objetivo estratégico:	Cuantificar el uso del beneficio de postnatal parental.		
Nombre Indicador:	Permiso postnatal parental.		
Frecuencia de actualización:	Semestral	Unidad de medición:	Porcentaje
Intención del indicador:	Promover el uso de los derechos parentales.		
Definición del indicador:	$(\text{N}^\circ \text{ de permisos postnatales masculinos entregados en el periodo} \times 100) / \text{N}^\circ \text{ de permisos postnatales entregados en el periodo.}$		

Indicador de Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo			Ficha N°4
Objetivo estratégico:	Facilitar el cumplimiento de las obligaciones personales y familiares.		
Nombre Indicador:	Flexibilidad horaria - cobertura.		
Frecuencia de actualización:	Semestral	Unidad de medición:	Porcentaje
Intención del indicador:	Cuantificar el porcentaje del personal que tiene acceso a este beneficio.		
Definición del indicador:	$(\text{N}^\circ \text{ de personas con flexibilidad horaria en el periodo} \times 100) / \text{N}^\circ \text{ de personas trabajando en el servicio en dicho periodo.}$		

Indicador de Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo			Ficha N°5
Objetivo estratégico:	Facilitar el cumplimiento de las obligaciones personales y familiares.		
Nombre Indicador:	Horas extras.		
Frecuencia de actualización:	Semestral	Unidad de medición:	Porcentaje
Intención del indicador:	Cuantificar el porcentaje del personal que realiza horas extras e intencionar que las tareas ordinarias se realicen dentro de la jornada laboral.		
Definición del indicador:	$(\text{N}^\circ \text{ de personas que realiza horas extras en el periodo} \times 100) / \text{N}^\circ \text{ de personas trabajando en el servicio en dicho periodo.}$		

Indicador de Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo		Ficha N°6	
Objetivo estratégico:	Facilitar el cumplimiento de las obligaciones personales y familiares.		
Nombre Indicador:	Horas extras compensadas.		
Frecuencia de actualización:	Semestral	Unidad de medición:	Porcentaje
Intención del indicador:	Intencionar que las horas extras realizadas sean compensadas con tiempo (Según normativa -Estatuto Administrativo).		
Definición del indicador:	$(N^{\circ} \text{ de horas extras compensadas en el periodo} \times 100) / N^{\circ} \text{ de horas extras realizadas en dicho periodo.}$		

Indicador de Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo		Ficha N°7	
Objetivo estratégico:	Facilitar el cumplimiento de las obligaciones personales y familiares.		
Nombre Indicador:	Uso del permiso de alimentación.		
Frecuencia de actualización:	Semestral	Unidad de medición:	Porcentaje
Intención del indicador:	Promover el respeto de los derechos del infante.		
Definición del indicador:	$(N^{\circ} \text{ de madres con permiso alimentación en el periodo} \times 100) / N^{\circ} \text{ de madres con hijos de hasta 2 años en dicho periodo.}$		

Anexo N°4. Recomendaciones para desarrollar un Protocolo de Conciliación

En la eventualidad de que la institución cuente con un Protocolo de Conciliación, se sugiere aplicar esta pauta para verificar que se ajuste en forma y fondo para la efectividad del instrumento, y así, poder identificar los ajustes que se requieran realizar en caso de detectar alguna brecha. Asimismo, será de utilidad para el proceso de construcción para verificar que los elementos señalados como óptimos que están siendo abordados.

Este apartado considera tres variables: Aspectos Generales del protocolo, los contenidos a abordar y otros aspectos relevantes a considerar en la definición de los instrumentos.

I. Aspectos Generales.

N°	Elemento	Recomendaciones
1.1	El servicio cuenta con un Protocolo de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo.	Se sugiere describir en un protocolo las distintas acciones en materia de conciliación laboral, familiar y personal programadas o llevadas a cabo por el servicio en favor de sus funcionarios.
1.2	El Protocolo de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, cuenta con el compromiso directivo y el respaldo formal de la organización, a través del acto administrativo correspondiente.	El protocolo debe contar con el compromiso directivo y debido respaldo formal a través del correspondiente acto administrativo, esto es, Resolución Exenta o Decreto según corresponda.
1.3	Se explicita que el alcance del procedimiento incluye a todas las personas de la institución, independientemente de su calidad jurídica.	El protocolo debe aplicar para todas las personas que trabajan en y para la Institución, incluidas aquellas contratadas a honorarios.
1.4	Se explicita la incorporación de valores y principios orientadores del protocolo.	El protocolo deberá declarar los valores institucionales que lo sustentan, promoviendo la conciliación como un valor que debe ser integrado a la cultura organizacional, fomentando el respeto al funcionario y los distintos roles que desempeña en las distintas esferas de su vida.

II. Contenidos.

N°	Elemento	Observaciones
2.1	El protocolo define el concepto de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo de manera comprensiva para sus funcionarios.	Se debe contar con una definición clara de Conciliación, que considere que la persona se desenvuelve principalmente en tres (3) esferas de tiempo: tiempo de libre disposición (personal), tiempo de cuidado (familiar) y tiempo de trabajo.
2.2	El protocolo incluye un Diagnóstico, Plan de trabajo e Indicadores de Conciliación.	Las tensiones conciliatorias existentes en la institución, son abordadas desde una adecuada planificación de acciones e indicadores de resultados o avance.
2.3	El protocolo establece actividades y/o medidas conciliatorias vinculadas a la realidad de sus funcionarios, y por lo tanto, derivadas del diagnóstico y definición de indicadores propuestos.	Se recomienda que la definición de las actividades y/o prácticas conciliatorias sea desarrollada a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de tensiones de conciliación, a fin de que estos sean coherentes con la realidad institucional.
2.4	El protocolo establece actividades y/o medidas conciliatorias más allá del ámbito de ayuda a la maternidad y/o paternidad de sus funcionarios.	Se recomienda que las prácticas y /o actividades conciliatorias no sean reducidas a la conciliación de la vida familiar y laboral del individuo, sino que también consideren su vida personal. Para ello se recomienda que el protocolo considere entre otras las siguientes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad Laboral. • Ayuda a la Maternidad y Paternidad. • Apoyo Económico. • Integración Familiar. • Desarrollo Personal.
2.6	El protocolo establece los mecanismos de evaluación y continuidad de los mismos.	Dado que la realidad familiar y personal de los funcionarios y funcionarias cambia a lo largo del tiempo, se hace necesario evaluar y actualizar periódicamente las actividades y/o prácticas conciliatorias establecidas en el mismo.

III. Otros aspectos relevantes.

N°	Elemento	Recomendaciones
3.1	El protocolo ha sido formulado con la participación de la/s asociación/es de funcionarios.	Es recomendable que los procedimientos e instrumentos de implementación de la política, incorporen la participación de la asociación de funcionarios o sus representantes. Esto produce mayor legitimidad desde el inicio del proceso.
3.2	El protocolo considera o establece un plan de difusión o comunicación a todo el servicio u organización.	Es importante contar con un plan de difusión, para que la organización conozca desde el comienzo las actividades que conllevan el procedimiento y su ruta temporal.
3.3	El protocolo se aplica en todo el servicio u organización, es decir, incluye las oficinas regionales/provinciales.	
3.4	El protocolo incorpora perspectiva de género, ya sea a nivel de lenguaje inclusivo o acciones positivas para su implementación.	
3.5.1	El protocolo incorpora Indicadores de Conciliación levantados a partir de la metodología propuesta en el documento.	
3.5.2	El protocolo incorpora las tensiones conciliatorias identificadas en el diagnóstico y son abordadas por las actividades y/o prácticas conciliatorias propuestas en el documento.	Una misma actividad puede abordar más de una tensión conciliatoria.

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl